



# **De invloed van ontwrichtende innovatie op strategie**

## 0. Inleiding

Ontwrichtende innovaties zijn niet nieuw. Sinds de start van de industriële ontwikkeling omstreeks 1750 hebben ontwrichtende innovaties voortdurend geleid tot de neergang van ondernemingen die zich niet tijdig konden aanpassen aan de nieuwe realiteit. Bekende voorbeelden in de 20<sup>e</sup> eeuw zijn Kodak (verrast door de digitale fotocamera), IBM (verrast door de personal computer) en Nokia (verrast door het touchscreen op de smartphone) en nog recenter de reiswereld (verrast door Booking.com).

Zoals Charles Darwin al zei: “Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is het soort dat het beste reageert op veranderingen”.

Wel nieuw is het tempo waarmee ontwrichtende innovaties elkaar opvolgen. Door de combinatie van de Wet van Moore, de komst van internet en de unieke eigenschappen van software kunnen nieuwe producten steeds beter, goedkoper en klantgerichter worden aangeboden en neemt het tempo van ontwrichtende innovaties steeds verder toe. Dit is, behalve een kans, ook een bedreiging voor bestaande bedrijven en daarmee een ontwikkeling die aandacht verdient.

Een rechtsreeks gevolg van deze ontwikkeling is dat de klassieke aanpak van strategievorming tekort kan schieten en daarom herijking behoeft. Veel bestuurders én toezichthouders op ondernemingen zijn zich daarvan echter onvoldoende bewust of weten niet hoe ze hierop moeten reageren.

Deze position paper beoogt inzicht te geven in de gevolgen van ontwrichtende innovatie en geeft handreikingen om hierop in te spelen. De opbouw is als volgt:

- In hoofdstuk 1 is uitgelegd wat strategie is.
- In hoofdstuk 2 is een – selectief – overzicht gegeven van belangrijke strategische inzichten vanaf de jaren vijftig.
- Hoofdstuk 3 en 4 vormen de kern van dit document.  
In hoofdstuk 3 wordt uitgelegd wat ontwrichtende innovatie is, wat het teweeg kan brengen en hoe je ermee om kunt gaan.  
In hoofdstuk 4 worden nuances aangegeven en aanbevelingen gedaan voor verdere actie.
- In hoofdstuk 5 worden bronnen voor verdere informatie aangereikt.

Bij het schrijven van deze notitie zijn mede de volgende bronnen gebruikt:

- Exponentiële organisaties – Salim Ismael/Yuri van Geest
- “The Disruptive Machine” (The New Yorker, 23 juni 2014)
- [www.gertjanschop.com](http://www.gertjanschop.com)
- [www.ikgastarten.nl](http://www.ikgastarten.nl)
- [www.managementboek](http://www.managementboek)
- [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)

## Inhoudsopgave

0. Inleiding	2
1. Wat is strategie?	4
2. Ontwikkeling van inzichten over strategievorming	4
2.1 Typologie van Michael Porter (1980)	4
2.2 De waardeketen van Michael Porter (1985)	5
2.3 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema (1995)	5
2.4 De Blue Ocean Strategy van Chan Kim Renée Mauborgne (2005)	6
2.5 Scenarioanalyse (vanaf jaren vijftig)	7
2.6 Kernkwaliteiten (Hamel/Prahalad 1990)	8
2.7 De innovatietheorie van Everett Rogers (1962)	8
2.8 Het innovatiedilemma van Christensen (1997)	9
3. Ontwrichtende innovatie	10
3.1 Beschrijving	10
3.2 Bing bang disruption (januari 2014)	10
3.3 Exponentiële organisaties (augustus 2014)	10
4. Hoe verder?	12
5. Bronnen voor verdere informatie	14
Bijlage 1 Inhoudsopgave Big Bang Disruption	15
Bijlage 2 Een voorbeeld van klassieke strategievorming	16
2.1 Sterkte/zwakte analyse (SWOT)	16
2.2 INK-model	17
2.3 DESTEP	17
2.4 Het vijfkrachtenmodel van Porter (1979)	17
2.5 BCG-matrix (begin jaren zeventig)	18
2.6 Confrontatiematrix	20
2.7 Vaststelling van de kwesties (issues)	20
2.8 Strategievragen	21

Cees in 't Veld/Focus op verbeteren, september 2015

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.

## 1. Wat is strategie?

Er zijn veel definities van strategie met als rode draad dat het gaat over de wijze van aanwending van schaarse middelen om doelstellingen te realiseren. Een strategisch plan maakt keuzes en geeft richting aan de organisatie om de strategische doeleinden te realiseren. De strategie legt het verband tussen de missie van het bedrijf en de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten.

## 2. Ontwikkeling van inzichten over strategievorming

Over strategie is veel gepubliceerd. We laten enkele bekende theorieën kort de revue passeren.

### 2.1 Typologie van Michael Porter (1980)

Bij Michael Porter was superieure winstgevendheid de belangrijkste doelstelling van de onderneming, waarbij het onderscheidend vermogen vanuit klantperspectief gezien centraal staat. Porter onderscheidt twee mogelijke basisstrategieën:

- Lage kosten strategie (de laagste prijs). Bij deze strategie tracht een onderneming de laagste productie- en distributiekosten te bereiken. De gevraagde verkoopprijs ligt hierbij iets lager of gelijk aan de gemiddelde prijs van de concurrenten. Het product is bijgevolg een standaardproduct en is vergelijkbaar met de doorsnee producten op de markt. De kwaliteit van een bedrijf dat deze strategie succesvol toepast is gelijk aan die van de doorsnee producent, maar door een lagere kostprijs kan met dezelfde of een lagere verkoopprijs een hogere marge worden behaald, en daardoor superieure financiële prestaties.
- Differentiatie strategie (bijzondere producten en diensten). Bij deze strategie creëert de producent een uniek en superieur beeld van het product. Een onderneming kiest één of meer eigenschappen die door potentiële kopers als een belangrijk onderdeel van het product worden beschouwd en stemt zijn productie daar op af. De kopers zullen een prijspremie willen betalen voor deze unieke voordelenbundel. Indien de onderneming erin slaagt de kosten te beheersen zijn dit extra winsten. Slechts wanneer de producent voor zijn unieke product beloond wordt met een surpluswinst is er sprake van Porteriaanse differentiatie.

Porter werkte de organisatorische consequenties van deze strategieën niet verder uit, omdat de twee strategieën moeilijk met elkaar te combineren zijn en ze niet gelijktijdig nagestreefd kunnen worden. Men kan deze strategieën echter wel combineren in de focusstrategie.

- Focusstrategie: het concurreren op één of een beperkt aantal marktsegmenten in plaats van op de totale markt. Hierdoor kan de producent een betere kennis van de behoeften van de doelsegmenten opbouwen zodat beter kan worden ingespeeld op de behoeften van de consument door het gebruik van één van de twee basisstrategieën. Deze strategieën worden kostenfocus en differentiatiefocus genoemd.

## 2.2 De waardeketen van Michael Porter (1985)

Een waardeketen is een keten van activiteiten. Producten passeren de achtereenvolgende activiteiten van de keten en bij elke activiteit wordt waarde toegevoegd. De keten van activiteiten als geheel geeft het product hierbij meer toegevoegde waarde dan de som van de afzonderlijke delen.

Porter stelde dat concurrentievoordeel niet begrepen kan worden door een bedrijf als geheel te zien, maar dat op een systematische manier alle activiteiten die een organisatie uitvoert moeten worden onderzocht om de bronnen van concurrentievoordeel te analyseren.

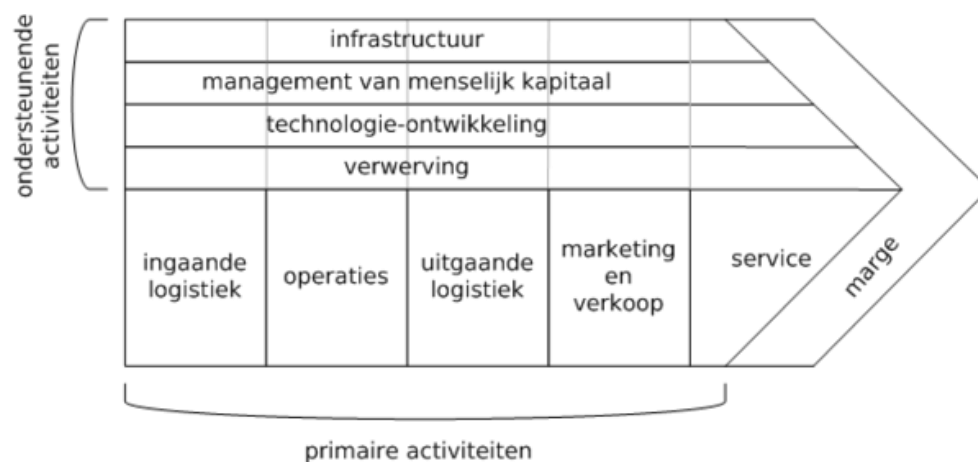
Daarbij maakte hij onderscheid in:

- de Totale waardeketenanalyse (de concurrentieverhouding van de gehele onderneming in de betreffende industrie of branche)
- de Interne waardeketenanalyse (binnen de organisatie kijken waar strategisch voordeel behaald kan worden).

Beide vormen van analyse kunnen in het kader van strategische planning worden uitgevoerd.

De waardeketen deelt een bedrijf op in zijn strategisch relevante activiteiten om inzicht te krijgen in het kostengedrag en de bestaande en potentiële bronnen van differentiatie.

Een bedrijf verwerft concurrentievoordeel door deze strategisch belangrijke activiteiten goedkoper of beter uit te voeren dan zijn concurrenten.



## 2.3 De waardestrategieën van Treacy en Wiersema (1995)

Het is onmogelijk om overal goed in te zijn en geen enkel bedrijf is in staat om alles te betekenen voor haar klanten. Het is van belang om unieke waarde aan te bieden door in de klantbehoefte te voorzien. Dit kan alleen door te focussen op een bepaald gebied: er moet per productgroep gekozen worden voor een waardestrategie.

Volgens Treacy en Wiersema zijn er drie verschillende waardestrategieën die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen ten opzichte van haar concurrenten te creëren:

- **Operational excellence:** Uitmuntende prestaties van operationele processen. Voorbeelden zijn lage productiekosten, een effectief productieproces of goede logistiek.
- **Product leadership/Productleiderschap:** De kwaliteit van het product staat centraal. Ontwikkelen van innovatieve producten is het uitgangspunt van de organisatie. Research en development is erg belangrijk en er is vaak sprake van een relatief jonge markt.
- **Customer intimacy/Klantenpartnerschap:** De relatie met de klant staat centraal. De organisatie blinkt uit in relatiemarketing. De organisaties die klantenpartnerschap nastreven geloven niet in éénmalige transacties maar in langdurige relaties.

In de praktijk blijkt dat het onverstandig is om slechts op één gebied te excelleren. Het is onwaarschijnlijk dat een marktleider binnen een bepaalde branche zeer goed presteert op één dimensie en zeer slecht op de overige. Eigenlijk moet elke organisatie concurrerend presteren op alle drie de strategieën. Het is daarom verstandig een keuze te maken en hiermee het verschil te maken, waarbij de overige dimensies ook goed moeten functioneren. Indien het model op deze manier gehanteerd wordt kan het een handig hulpmiddel zijn bij het vormen van een strategie.

#### ***2.4. De Blue Ocean Strategy van Chan Kim en Renée Mauborgne (2005)***

De kern van de strategie bestaat erin nieuwe markten te creëren, de Blauwe Oceanen. Dit staat in tegenstelling tot het in een bestaande markt met anderen in concurrentie treden.

De Rode Oceaan staat voor de bestaande marktruimte met bestaande spelers en regels, waarin de spelers elkaar fel beconcurreren in een poging zo veel mogelijk van de markt te veroveren. Doordat de ruimte beperkt is kan dit uitmonden in moordende concurrentie en als gevolg hiervan van het figuurlijk vloeiende bloed, de Rode Oceaan.

De Blauwe Oceaan staat voor de nog onbekende en onontgonnen marktruimte, waar dus ook nog geen concurrentie aanwezig is. Hier creëert men marktruimte, in plaats van er met anderen om te vechten. Doordat de marktruimte nieuw is, zijn ook de regels nog niet vastgelegd, hetgeen kansen biedt die in de Rode Oceaan niet bestaan.

De kern van de Blauwe Oceaan is de zogenaamde waardevernieuwing. Deze bestaat uit twee componenten die tegelijkertijd moeten worden geïmplementeerd:

- Vernieuwing van de dienst of het product, zodanig dat er waarde gecreëerd wordt zowel voor de klant als voor het leverende bedrijf zelf.
- Kostenreductie door het afstoten of verminderen van kosten gerelateerd aan aspecten die in de markt minder nodig zijn.

## *2.5 Scenarioanalyse (vanaf jaren vijftig)*

Een scenario is een hypothetische reeks gebeurtenissen die de aandacht vestigen op causale relaties en beslissingsmomenten. Ze beantwoorden de vragen hoe een hypothetische situatie stap voor stap kan ontstaan en welke interventiemogelijkheden er zijn om de ontwikkelingen te verhinderen, om te buigen of juist te vergemakkelijken. Op deze wijze kunnen toekomst-scenario's ingezet worden voor strategische besluitvorming.

De basis voor scenarioanalyse is gelegd door Herman Kahn in de jaren vijftig.

In de jaren zeventig voegde Shell het onderscheid tussen voorspelbare en onzekere factoren toe. Als de toekomst niet langer stabiel of zeker is moeten scenario's zich richten op de onzekerheden. Ook de belangen van de belangrijkste spelers en hun handelingsmogelijkheden werden opgenomen in de scenario's. Door in de scenario's aan te sluiten bij het referentiekader van de managers werd ook het management betrokken bij de ontwikkeling.

In de jaren negentig werden scenario's een belangrijk instrument om het communicatieproces en de dialoog tussen mensen te stimuleren en de onderliggende denkbeelden over de toekomst expliciet te maken.

Vanaf de jaren negentig ontstonden twee nieuwe, verschillende visies op denken over de toekomst.

- In de ene visie zijn scenario's bedoeld om de toekomst beter te kunnen voorspellen. De grote onzekerheden die door nader onderzoek niet gereduceerd kunnen worden, kunnen volgens deze visie met kansberekeningen worden becijferd. Deze methodiek gaat uit van een maakbare samenleving. Scenario's bieden managers en besluitvormers optimale antwoorden op strategische problemen.
- In de andere visie gaat het bij scenario's niet om het vinden van het juiste antwoord. Er worden verschillende mogelijke toekomstbeelden geschetst om percepties te veranderen en de geest te scherpen. Rationele analyse kan leiden tot routinematige beslissingen. In situaties van grote complexiteit vereisen de juiste strategische keuzes ook intuïtie en creativiteit.  
In deze scenariovisie wordt gebruikgemaakt van een combinatie van twee methodes: analytische technieken zoals modellen en risicoanalyse en participatieve technieken zoals strategiediscussies en focusgroepen.

De nieuwste generatie toekomstonderzoekers richt zich behalve op “zekere” onzekerheden ook op onverwachte ontwikkelingen.

## **2.6 Kernkwaliteiten (Hamel/Prahalad 1990)**

De kernkwaliteiten van een onderneming zijn die aspecten waar de onderneming goed in is. Hamel en Prahalad geven drie criteria waaraan een kernkwaliteit moet voldoen:

- Het moet consumenten een voordeel verschaffen.
- Het moet moeilijk voor concurrenten zijn het te imiteren.
- Het kan over meerdere producten en markten ingezet worden.

Kernkwaliteiten kunnen verschillende vormen aannemen. Voorbeelden zijn technische kennis, betrouwbare processen, nauwe banden met consumenten en leveranciers, het innovatievermogen van de firma of de mate van toewijding van het personeel.

Tegenwoordig is de opvatting dat de meeste activiteiten die geen kernkwaliteit zijn of hier niet nauw mee samenhangen beter uitbesteed kunnen worden. Als een kernkwaliteit op de lange termijn voordeel voor een onderneming oplevert wordt er ook van een duurzaam concurrentievoordeel gesproken.

Naast één of meerdere kerncompetenties heeft een organisatie ook noodzakelijke competenties (competenties die niet onderscheidend zijn, maar wel noodzakelijk voor het voortbestaan) en uitwisselbare competenties.

## **2.7 De innovatietheorie van Everett Rogers (1962)**

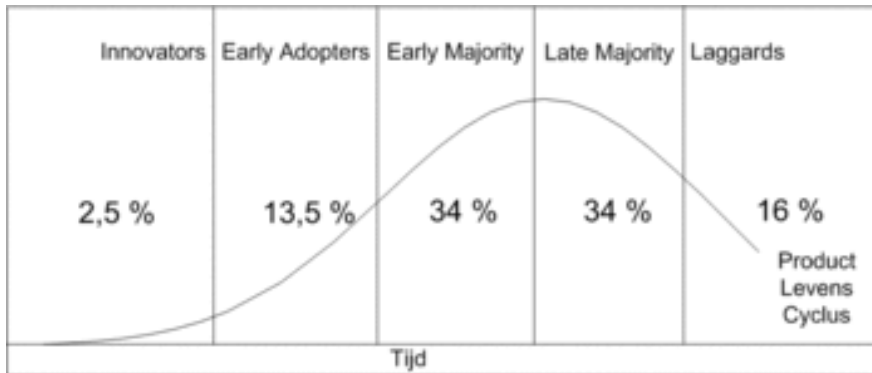
De innovatietheorie van Rogers is een theorie voor de verspreiding van een innovatie (een nieuw product of idee) binnen een groep. Rogers onderscheidt in de levenscyclus van een innovatie vijf stadia, waarin vijf verschillende groepen worden onderscheiden die het product of nieuwe idee accepteren:

- innovatoren (innovators) (2,5%) - Deze groep kopers zijn de eersten die het product willen hebben. Ze zijn op zoek naar het nieuwste van het nieuwste.
- pioniers (early adopters) (13,5%) - Net na de innovators bestaat de groep van early adopters uit kopers die ook uit zijn op nieuwe dingen. Deze fase wordt gekenmerkt door een sterke groei in de verkoop.
- voorloper (early majority) (34%) - Dit is de eerste grote groep kopers die het product gaat kopen. Het product wordt door de massa opgenomen en bereikt zijn volwassenheidsfase.
- achterlopers (late majority) (34%) - Het product is volwassen, het overgrote deel van de markt is bekend met het product en koopt het. De verkopen zullen langzaam afnemen in deze fase.
- achterblijvers (laggards) (16%) - De laatste fase van het product. Het product gaat eigenlijk de markt uit en een laatste groep kopers koopt het product vanwege (bijvoorbeeld) een goede aanbieding. De verkopen zullen verder afnemen in deze fase.

Deze beschrijving volgt de verschillende groepen kopers die het product aanschaffen.



Het model is ook uit te drukken in termen van volwassenheid van het product, de fasen zijn dan: introductie, groei, volwassenheid, verzadiging en teruggang.



### 2.8 Het innovatiedilemma van Christensen (1997)

Het innovatiedilemma bestaat uit het afwijzen door bedrijven van innovaties die de klant op dit moment niet wil afnemen, waardoor het enorme toekomstig groot potentieel van deze innovatie verspild wordt. Christensen suggereert dat succesvolle bedrijven te veel nadruk leggen op de huidige behoeften van de klant en er niet in slagen om nieuwe technologie of business modellen te ontwikkelen die voldoen aan onuitgesproken of toekomstige behoeften van de klant. Op termijn zullen dit soort bedrijven niet overleven.

Het anticiperen op toekomstige behoeften noemt hij ontwrichtende innovatie (disruptive innovation). Deze term wordt in het bedrijfsleven en in de technologielifteratuur gebruikt voor innovaties die een product/dienst verbeteren op een manier die de markt niet verwacht, meestal eerst door het ontwerpen van een product/dienst voor consumenten in een nieuwe markt en later door een verlaging van de prijzen in de bestaande markt.

### **3. Ontwrichtende innovatie**

#### **3.1 Beschrijving**

De term “disruptive innovation” is voor het eerst gebruikt door Christensen (zie 2.5).

Het thans gaande proces van ontwrichtende innovatie wordt gedreven door drie elementen:

- De Wet van Moore, die in 1965 voorspelde dat het aantal transistors in een chip (geïntegreerde schakeling), en daarmee de snelheid van de schakeling, door de technologische vooruitgang elke twee jaar verdubbelt bij gelijkblijvende kosten per chip. Deze voorspelling gaat anno 2015 nog altijd op.
- De komst van internet.
- De goedkope duplicatie- en distributiemogelijkheden van software.

Hierdoor is een omgeving ontstaan waarin innovaties snel en goedkoop op de markt kunnen worden gebracht. Het gevolg hiervan is dat de traditionele inzichten over strategievorming tekort (kunnen) schieten.

#### **3.2 Bing bang disruption (januari 2014)**

Volgens het boek “Bing Bang Disruption” van Larry Dowes & Paul Nunes lopen gevestigde bedrijven groot gevaar als gevolg van ontwrichtende innovatie. Met name bedrijven die een uitgekristalliseerd proces of een specialistisch product hebben kunnen zomaar ingehaald worden door een nieuwkomer op de markt, die met goedkope technologie of een ander proces dezelfde of zelfs hogere kwaliteit biedt. Als bekendste voorbeelden noemen zij Booking.com, dat reisbureaus overbodig maakte (en nu zelf lijkt te worden ingehaald door Airbnb), en Amazon, dat de traditionele boekhandel en uitgeverij ondermijnt.

Een gevestigd bedrijf is volgens Dowes en Nunes echter niet per se verloren bij de komst van een nieuwe speler in de markt. Het boek biedt twaalf strategieën om een aanval van een nieuwkomer te pareren of voor te zijn. Omdat de inhoud van dit boek auteursrechtelijk is beschermd kan de inhoud ervan niet in deze position paper worden weergegeven.

De inhoudsopgave van het boek is opgenomen als bijlage 1.

#### **3.3 Exponentiële organisaties (augustus 2014)**

De trend van beter, sneller en goedkoper wordt ook beschreven in het boek “Exponentiële organisaties” van Salem Ismail, Yuri van Geest en Mike Malone van de Singularity University. In een tijd waarin zich ontelbaar veel nieuwe mogelijkheden en kansen voordoen is een nieuw soort business opgestaan: de Exponentiële Organisatie (ExO). Deze bedrijven zijn in staat een groeicurve te laten zien die exponentieel is dankzij de integrale toepassing van onder andere communities, big data, slimme algoritmes en nieuwe technologieën. Zij laten de traditionele lineaire bedrijven ver achter zich.

Ismail, Van Geest en Malone onderzochten honderden startups en interviewden tientallen ceo's van de snelstgroeiende organisaties. In dit boek brengen ze de ontwikkelingen op organisatie- en technologisch gebied in kaart en komen met een raamwerk van interne en externe factoren waarmee elke organisatie, een startup, een middelgroot of een groot bedrijf een ExO kan worden.

Als negen belangrijke dynamische factoren voor een ExO worden genoemd:

- Informatie versnelt alles
- Marginale kosten voor marketing en sales zijn door internet teruggebracht tot bijna nul
- Ontwrichting is de nieuwe norm
- Wees op je hoede voor de deskundige
- Het einde van het vijfjarenplan
- Kleiner verslaat groter
- Huren, niet bezitten
- Vertrouwen verslaat controle en open verslaat gesloten
- Alles valt te meten, en alles valt te weten

Het raamwerk bestaat uit de volgende drie onderdelen:

1. Massive Transformative Purpose (het hogere doel van de organisatie)

2. Rechter hersenhelft (creativiteit, groei, onzekerheid), acroniem SCALE

- Staff on demand (flexibiliseren van arbeid)
- Community & crowd
- Algorithms
- Leveraged assets (huren, leasen of delen van activa)
- Engagement (betrokkenheid)

3. Linker hersenhelft (structuur, controle en stabiliteit), acroniem IDEAS

- Interfaces (processen voor filteren van gegevens en zoeken van overeenkomsten)
- Dashboards (voor ieder toegankelijke realtime dashboards met essentiële metingen)
- Experimentation (testen van aannames en continu experimenteren met gecontroleerde risico's)
- Autonomy (zichzelf organiserende teams onder gedecentraliseerde autoriteit)
- Social (sociale technologie voor horizontale interactie)

Het boek bevat ook een bijlage waarmee de exponentiële score van de eigen organisatie kan worden berekend.

## 4. Hoe verder?

### 4.1 Nuancering

In haar artikel “The Disruptive Machine” (The New Yorker, 23 juni 2014) trekt Harvard-historicus Jill Lepore de “disruptive innovation” theorie van Christensen ernstig in twijfel. Volgens haar is ontwrichtende innovatie een theorie over de reden waarom bedrijven mislukken, en niet meer dan dat. Bovendien is de theorie volgens haar gebaseerd op streven naar winstmaximalisatie en dus niet op elke organisatie toepasbaar.

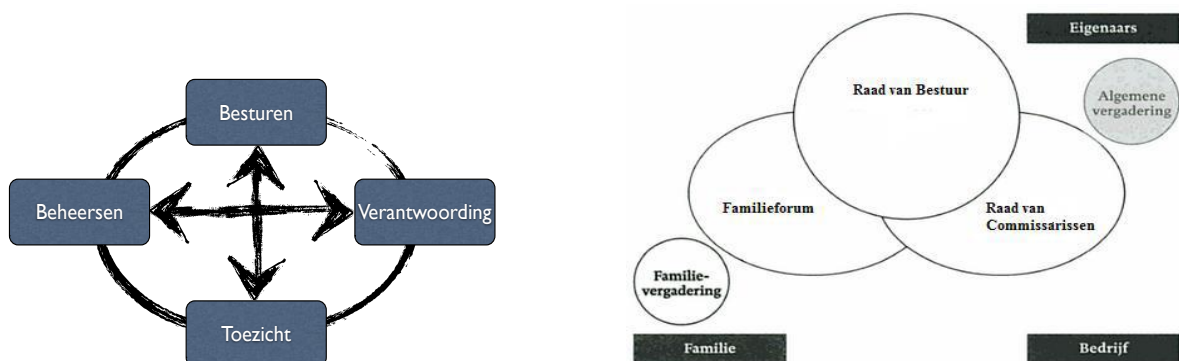
Een zekere nuancering ten aanzien van acute dreiging lijkt inderdaad op zijn plaats. Aspecten van de mate waarin ontwrichtende effecten kunnen optreden zijn onder meer:

- Hoe snel kan een ontwrichtende innovatie worden opgeschaald?
- Is er sprake van “business to consumer” of van “business to business”?
- Zijn er veel of weinig aanbieders in de sector?
- Hoe conservatief zijn de afnemersgroepen?
- Hoe trouw zijn de bestaande klanten/hoe groot is de mate van customer intimacy?
- Hoe groot is het aandeel van de technische component in het eindproduct?
- Hoe wendbaar is de eigen organisatie?
- Hoe snel kan de ontwrichtende innovatie worden nagemaakt?
- Is al dan niet sprake van een commerciële markt?

### 4.2 Aanbevelingen

Los van de genoemde nuanceringen mag het duidelijk zijn dat het negeren van de geschetste ontwikkelingen geen verstandige optie is.

Of je kijkt vanuit het oogpunt van corporate governance, vanuit family business governance



of vanuit kleinere bedrijven met of zonder een Raad van Advies, het mag duidelijk zijn dat de hiervoor geschetste ontwikkelingen in potentie elk bedrijf vroeger of later hard kunnen raken.

Dit betekent dat actie denkbaar is op een aantal terreinen:

- **Intensiveren toekomstgericht denken binnen de onderneming**  
Bestuurders van ondernemingen zullen zich moeten realiseren dat de mogelijke gevolgen van ontwrichtende innovatie een (prominentere) plaats moet krijgen in de strategievorming en het risicomangement van de onderneming die zij besturen. Ten aanzien van risicomangement houdt dit in dat toekomstgericht denken moet worden geïntensiveerd. Dit kan vorm worden gegeven door zelf alerter te zijn op trends in de markt, het aantrekken en borgen van noodzakelijke competenties op dit gebied, door het lezen van branchepublicaties, rapporten van consultancybureaus en het volgen van trendwatchers en social media.
- **Herijken profiel van leden van raden van commissarissen/toezicht/advies**  
Recent onderzoek wijst uit dat zaken als “New School” strategievorming, toekomstgericht denken, risicomangement en kennis van technologische ontwikkelingen, digitalisering, ICT en social media vaak onvoldoende geborgd zijn in raden van commissarissen/toezicht/advies. Het aanpassen van profielen en het aanbrengen van diversiteit in leeftijd en kennis binnen deze raden is aan te bevelen.
- **Het definiëren van een hoger doel**  
Generatie Y is al enkele jaren op de arbeidsmarkt en generatie Z zal volgen in 2020. Er zullen dan vijf generaties in uw organisatie werkzaam zijn. Eén van de kenmerken van de nieuwe generaties is dat ze zich bij hun werkgeverskeuze laten leiden door zaken als maatschappelijk betrokken imago en een hoger doel. Dit sluit aan op de Massive Transformative Purpose in het model voor Exo's. Het is dus goed om na te gaan of de bestaande missie een hoger doel omvat.
- **Evalueren strategieproces**  
Het is raadzaam na te gaan in hoeverre het bestaande strategieproces aanscherping behoeft naar aanleiding van de hiervoor beschreven ontwikkelingen. Strategievorming met een kortere horizon en continue monitoring van verwachtingen zijn belangrijke aandachtspunten.
- **Bedrijfsvoering**  
Nagegaan moet worden welke invloed de geschetste ontwikkelingen hebben op de bedrijfsvoering, waarbij de ExO checklist van Ismail, Van Geest en Malone een handig hulpmiddel is. Het wendbaarder maken van de organisatie door zaken als flexibilisering van arbeid en vermindering van bezit van niet-kern activa lijkt sowieso een verstandig idee.

## **5. Bronnen voor verdere informatie**

Verder informatie kan onder meer worden verkregen via de volgende links:

[www.bakas.nl/](http://www.bakas.nl/) (de website van de Nederlandse trendwatcher Adjiedj Bakas)

[www.briansolis.com/2015/01/25-disruptive-technology-trends-2015-2016/](http://www.briansolis.com/2015/01/25-disruptive-technology-trends-2015-2016/)

[www.businessinsider.com/citi-disruptive-innovations-2014-2014-5?IR=T](http://www.businessinsider.com/citi-disruptive-innovations-2014-2014-5?IR=T)

[www.consultancy.nl/nieuws/nieuwsbrief](http://www.consultancy.nl/nieuws/nieuwsbrief)

[www.slideshare.net/AlbertJoseph1/technology-trends-for-2016](http://www.slideshare.net/AlbertJoseph1/technology-trends-for-2016)

[www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=nl](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl)

[www.youtube.com/watch?v=XrJjfDUzD7M](http://www.youtube.com/watch?v=XrJjfDUzD7M)

[www.youtube.com/watch?v=gA-ykVMjKKU](http://www.youtube.com/watch?v=gA-ykVMjKKU)

## **Bijlage 1 Inhoudsopgave “Big Bang Disruption”, Larry Dowes & Paul Nunes, 2014**

### **Inleiding**

#### **Deel 1 Big bang disruption**

##### ***1. Wat is big bang disruption?***

Concurreren in een wereld van beter en goedkoper

- Beter en goedkoper
- Wat zijn de kenmerken van een big bang disruption?
- Ongedisciplineerde strategie
- Onbegrensde groei
- Onbelemmerde ontwikkeling

##### ***2. De economische aspecten van big bang disruption***

Waarom nu? En waarom zo heftig?

- Ongedisciplineerde strategie: de dalende kosten van productie
- Onbegrensde groei: de dalende kosten van informatie
- Onbelemmerde ontwikkeling: de dalende kosten van experimenten

##### ***3. De haaienvin***

Speelbal of flipper?

- De haaienvin: de nieuwe levenscyclus van de transformatie van industrieën
- De vier fasen van big bang disruption
- Nog een keer over de flipperkast
- Bent u de speelbal of de flipper?

#### **Deel 2 Strategie in het tijdperk van disruptieve innovatie**

##### ***4. De singulariteit***

Wanneer time-to-market langer duurt dan time-in-market

- Regel 1 – raadpleeg uw truth-tellers
- Regel 2 – kies het juiste moment om de markt op te gaan
- Regel 3 – voer schijnbaar willekeurige marktexperimenten uit

##### ***5. De big bang***

Hoe overleeft u levensgevaarlijk succes?

- Regel 4 – overleef levensgevaarlijk succes
- Regel 5 – verover de big bang markt
- Regel 6 – creëer bullet time

##### ***6. De big crunch***

De nachtmerrie van iedere innovator

- Regel 7 – wees het verzadigingspunt voor
- Regel 8 – gooi eigendommen overboord voordat u er last van krijgt
- Regel 9 – stop ermee terwijl u nog winst maakt

##### ***7. Entropie***

De zonsondergang tegemoet

- Regel 10 – ontsnap uit uw eigen zwarte gat
- Regel 11 – ga onderdelen voor andere bedrijven maken
- Regel 12 – vertrek naar een nieuwe singulariteit

## **Bijlage 2. Een voorbeeld van klassieke strategievorming**

### **2.1 Sterkte/zwakte analyse (SWOT)**

Bij het opstellen van een sterkte-zwakteanalyse wordt een aantal stappen doorlopen, waarbij aan de hand van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen wordt gekeken naar de toekomst van de organisatie. De stappen zijn als volgt:

#### **1. Sterke en zwakke punten (Strengths and Weaknesses)**

De sterke en zwakke punten zijn de kenmerken van de organisatie of het product. Het gaat dus expliciet om de interne elementen. Of een element sterk of zwak is, ligt eraan hoe het punt zich verhoudt ten opzichte van de concurrentie. Een goede methode om de interne organisatie in kaart te brengen is het INK/model (zie 2.2)

#### **2. Kansen en bedreigingen (Opportunities and Threats)**

De kansen en bedreigingen zijn de ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de organisatie of het product onderhevig is. Of een element een kans of bedreiging is, hangt ervan af hoe het zich verhoudt ten opzichte van de klant of het marktsegment. Hierbij gaat het dus om de plaats van de organisatie in de markt. Hier gaat het dus expliciet om de externe elementen (hulpmiddelen: DESTEP (2.3) en vijfkrachtenmodel Porter (2.4) en BCG-matrix (2.5)).

#### **3. Confrontatiematrix**

In de confrontatiematrix staan de interne (1) en externe elementen (2) tegenover elkaar. Hierbij is het gebruikelijk dat in de horizontale rijen de sterktes en zwaktes staan en in de verticale kolommen de kansen en bedreigingen. Zie verder 2.6.

#### **4. Kwesties (Issues)**

De kwesties zijn de combinaties tussen de interne en externe factoren. Alleen de belangrijkste kwesties worden in ogenschouw genomen. Zie verder 2.7

#### **5. Strategieën**

De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen strategie bepaald wordt. Zie verder 2.8



## 2.2 INK-model

Het INK-model is een goed hulpmiddel voor het evalueren van de kwaliteit van organisaties en voor benchmarking. Het model kent negen onderdelen, waarvan 5 organisatiegebieden of “enablers”, vier resultaatgebieden en een leer- en verbetercyclus (plan-do-check-act-cyclus).



## 2.3 DESTEP

Een ander model dat voor de externe analyse wordt gebruikt is de STEP-analyse, ook wel uitgebreid tot DESTEP-analyse, wat een acroniem is voor Demografische, Ecologische, Sociale, Technologische, Economische en Politieke factoren.

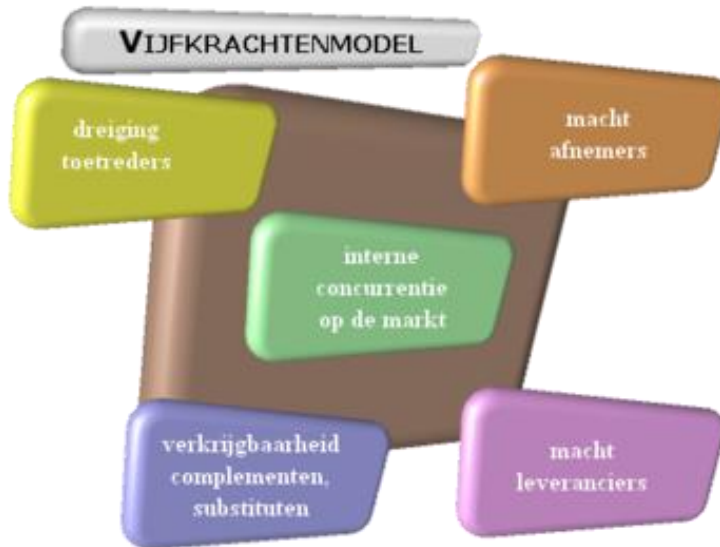
Dit model wordt ook wel voorafgaand aan de uitwerking van de SWOT-analyse gebruikt. De DESTEP-analyse wordt uitgevoerd op macroniveau waar het vijfkrachtenmodel van Porter (zie 2.4) op mesoniveau wordt uitgevoerd. De sterkte-zwakteanalyse wordt op microniveau binnen de organisatie toegepast.

## 2.4 Het vijfkrachtenmodel van Porter (1979)

Het vijfkrachtenmodel is ontwikkeld door Michael Porter en heeft als doel het winstpotentieel van een markt ofwel bedrijfstak te bepalen. In elke bedrijfstak wordt volgens Porter dit potentieel beïnvloed door vijf factoren die hij 'krachten' noemt. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. De krachten en daarmee de kans op winsten lopen per bedrijfstak sterk uiteen.

De vijf krachten zijn:

- De macht van leveranciers;
- De macht van afnemers;
- De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
- De interne concurrentie van spelers op de markt.







De kern van het formuleren van een concurrentiestrategie ligt in het positioneren van de onderneming in de bedrijfstak. Een goede positionering is er één van waaruit de onderneming zich kan verdedigen tegen deze concurrentiekrachten of ze ten gunste van de onderneming kan laten werken. De mogelijkheden en de te voeren strategieën om deze positie te bereiken worden in grote mate beïnvloed door de structuur van de bedrijfstak waarin de onderneming opereert.

### **2.5 BCG-matrix (begin jaren zeventig)**

De BCG-matrix is het bekendste model binnen de portfolio-analyse en is ontwikkeld door de Boston Consulting Group. In de BCG-matrix worden producten of (functionele) bedrijfseenheden beoordeeld op een tweetal kenmerken:

- Het relatieve marktaandeel dat het bepaalde product of haar bedrijfseenheid (SBU) heeft verworven ten opzichte van de grootste speler in de markt
- De potentiële groei van de markt voor dat product of haar bedrijfseenheid.

De absolute waarden van de assen zal afhankelijk zijn van de branche of sector waarin geopereerd wordt. Vaak wordt in studieboeken er daarom voor gekozen om de assen aan te duiden met hoog en laag.

BCG-Matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeipotentieel	hoog	 star	 question mark
	laag	 cash cow	 dog

Op basis van de BCG-matrix kan een product of haar bedrijfseenheid zich in een van de vier volgende categorieën bevinden:

- Cash cow of melkkoe: hoog marktaandeel in een stabiele, volwassen markt. De cashflow die dit genereert kan gebruikt worden om in een star of question mark te investeren.
- Star of ster: een hoog marktaandeel in een groeiemarkt. Met gerichte investeringen dient men de voorsprong te behouden tot de markt volwassen wordt en dit een cash cow wordt.
- Question mark (ook wel problem child of wild cat of probleemkind): een klein marktaandeel in een groeiemarkt. Het is nog onzeker of dit een star of een dog zal worden.
- Dog of hond: klein marktaandeel in een volwassen markt. Indien het bedrijf geen strategisch belang bij dit product heeft, dient zij het af te stoten.

Het ideale ontwikkelingspad voor een product loopt van question mark, via star naar cash cow. Gedurende het ideale ontwikkelingspad gaat het product of de SBU (strategic business unit) geld opleveren. Dit geld wordt geïnvesteerd in een ander of nieuw SBU dat zich nog in het stadium question mark bevindt. Sommige producten komen nooit verder dan question mark, en worden dan wellicht een dog, hetgeen voor het bedrijf in kwestie een kostbare aangelegenheid is. Soms is een dog nodig voor de continuïteit van de cash cows en/of stars.

Vanuit de BCG-matrix kan de strategie van de bedrijfsvoering worden bepaald. Enkele strategische keuzes die kunnen worden gemaakt op basis van een analyse conform de BCG-matrix zijn:

- Vasthouden (hold strategy) (star)
- Oogsten (harvest strategy) (cash cow)
- Desinvesteren (divest strategy) (dog)
- Bouwen (build strategy) (question mark)

## 2.6 Confrontatiematrix

Nadat brainstormsessies, vragenrondes en andere inventarisaties zijn afgerond zijn er vaak grote lijsten met elementen gevormd. Bij de ideale SWOT-analyse van alle sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen blijven uiteindelijk drie tot vijf elementen over voor de confrontatiematrix.

Zonder een schifting bestaat het risico dat het overzicht verloren gaat en er geen verbanden worden herkend. De criteria om dit selectieproces te doorlopen gaan uit van het onderscheid met de concurrentie en de relevantie voor de klant of het klantsegment. Dit kan door vragen te stellen als: "waarin blinkt de organisatie echt uit?" of "welke bedreigingen zijn echt relevant voor ons product / onze dienst?"

De volgende figuur geeft weer hoe de verschillende elementen worden geselecteerd:



Daarna volgt er een keuze uit de belangrijkste combinaties, kwesties (of issues) genoemd in het model.

## 2.7 Vaststelling van de kwesties (issues)

In een veel gebruikte methode om tot de belangrijkste kwesties te komen, wordt door de betrokken SWOT-teamleden de waardes 1, 3 of 5 aan naar hun overtuiging belanghebbende kwesties toegekend. Hierdoor is de kans groter dat er kwesties worden vastgesteld die organisatiebreed gedragen worden. De kwesties worden gerangschikt op basis van de totaalstelling van alle toegekende punten.

In een optimale situatie worden de verschillende elementen aangeleverd door een team dat een goede afspiegeling van de organisatie is. Met het betrekken van deze medewerkers uit de verschillende hiërarchische lagen, maar ook uit de verschillende disciplines van de organisatie, ontstaat een zo groot mogelijke lijst met elementen. Daarna valt de strategie bepaling in principe toe aan de directie of het managementteam. Platte organisaties kennen voornamelijk functies waarbij zowel operationele, tactische als strategische taken verenigd zijn, waardoor vaak niet het managementteam alleen, maar ook andere werknemers aan de strategie bepaling meewerken.

Bij de keuze van de kwesties spreekt men telkens slechts één sterkte of zwakte aan ten opzichte van een kans of bedreiging. Dit heeft als voordeel dat het model eenvoudig blijft. Meestal worden combinaties van meer dan één sterkte of zwakte met een enkele kans of bedreiging in dit stadium gesplitst in twee afzonderlijke kwesties. Pas nadat de strategievragen gesteld zijn, komen de verschillende gebundelde sterktes en/of zwaktes in een allesomvattende organisatiestrategie terecht.

## **2.8 Strategievragen**

De volgende stap in het proces is de omzetting van de belangrijkste kwesties naar strategische vragen. De antwoorden op deze vragen vormen de basis waarop de te volgen strategie bepaald wordt. Bij de formulering van de haalbare strategiedoelstellingen wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met het SMART-principe. In de praktijk komt het erop neer, dat de matrix vier mogelijke strategieën geeft: offensief, defensief, schoon schip en overleven:

- **Kans + Sterkte:** wanneer er sprake is van zowel een kans als een sterkte, dan hoort daar het offensief als strategische keuze bij. De kansen en sterktes worden in dit geval uitgebuit.
- **Bedreiging + Sterkte:** de bijbehorende strategie is hier het defensief. De sterktes worden benadrukt en de concurrentie wordt nauwlettend in de gaten gehouden.
- **Kans + Zwakte:** hier is de te volgen strategie schoon schip te maken. Zwaktes moeten worden omgebogen en verbeterd.
- **Bedreiging + Zwakte:** overleven is hier het scenario. Er is mogelijk een situatie van crisis waarin een ommekeer bewerkstelligd moet worden om eruit te komen. Hier worden confrontaties aangegaan.